

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

国际培训认证协会酒店专业委员会
国际注册酒店培训师资格认证指定用书

Hotel
Training

新编
酒店培训管理

黄英 贺湘辉 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

国际培训认证协会酒店专业委员会
国际注册酒店培训师资格认证指定用书

新编酒店培训管理

黄英 贺湘辉 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新编酒店培训管理 / 黄英, 贺湘辉编著. —北京: 人民邮电出版社, 2006. 5

ISBN 7-115-14734-5

I. 新... II. ①黄... ②贺... III. 饭店—职工培训 IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第037486号

内 容 提 要

本书对酒店人力资源管理中的热点问题——员工培训进行了系统阐述, 介绍了现代酒店培训的原则和发展趋势、培训者的角色及培训部门的职能、酒店培训需求分析、培训计划的制定、培训课程的设计、新员工的培训、管理人员培训、培训方法、培训评估、培训的组织与实施、员工职业生涯规划等。本书内容充实、新颖, 较好地理论性和实践性结合了起来。同时, 为了更好地体现本书的实践性和可操作性, 本书将大量知名酒店的培训案例、培训方案、课件穿插书中, 帮助读者理解和掌握本书内容。

本书的目标读者主要是在酒店行业从事培训工作的人员、酒店培训部门的管理人员、酒店职业经理人、酒店培训师以及高等院校旅游酒店专业、人力资源管理专业的学生。

新编酒店培训管理

◆ 编 著 黄 英 贺湘辉

责任编辑 许文瑛

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 18.5

2006年5月第1版

字数: 250千字

2006年5月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14734-5/F · 798

定 价: 29.80元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

国际注册酒店培训师

职业资格认证培训教材《新编酒店培训管理》 编写委员会

主任：黄汝泰

副主任：刘羚

编委（排名不分先后）：

徐文苑	何丽芳	廖钦仁	王德静	曹红
庄万鹤	苏勇	屈本浩	罗小川	梁银
刘文涛	刘茵	韦统翰	饶雪梅	黄兆明
廖建华	李丽	王小梅	史万莉	孙兴全
黄玉良	林红梅	高午阳	陈振宇	黄绍平
苑丽红	罗丽	贺湘辉	黄英	谢华



序

目前,中国高星级酒店中有些已经达到了国际水平,但从总体上看还没有达到国际一流水平。随着中国加入WTO,国际酒店集团进入中国的速度和数量都与日俱增,各大国际集团、跨国公司、酒店集团等世界级的巨无霸将挟其雄厚的资金、先进的管理和品牌优势长驱直入中国的酒店市场,根据近年来国际酒店行业的兼并收购的数量和规模的统计,我们可以看到一个趋势,国际酒店的企业培训管理机制相对完善,诸如凯悦、雅高、喜来登、日航、希尔顿、半岛、凯宾斯基等酒店集团,其经营竞争实力相当强大。企业竞争很大程度上是员工教育和培训的竞争,目前,教育培训在酒店行业的发展中扮演着越来越重要的角色,中国酒店要想达到国际一流水平,必须加强对企业员工的教育培训。

国际著名酒店集团十分重视酒店业教育水平和管理服务品质,它们投入大量的教育与培训费用为员工进行培训,甚至投入巨资建造自己的酒店管理学院。国际著名酒店集团在人力资源培训、储备上往往站得高、看得远,它们做到了“居高临下”,真正达到了“长计划,短安排”。目前,基于酒店人员流动较大、工作实操性较强、经验运用广泛等特点,中国许多酒店企业大都存在着“培训花钱但效果微乎其微”、“培训易留人难,为他人做嫁衣”等观点,它们在培训业务上资金投入不够,固步自封,甚至仅仅停留于“师傅带徒弟”的传统模式,其最终结果必将导致全行业职员整体素质低下,职业培训事业得不到良性发展。

我国酒店业经历了萌芽阶段、起步阶段、高速发展阶段、回落阶段、恢复上升阶段。至今,酒店业在我国工农业总产值、经济增加值、就业以及税收方面已成为国民经济的支柱之一,在经济体系中占有重要的地位,成为我国积极推动和扶持的朝阳产业。但是,目前我国酒店行业普遍存在后备人才缺乏、人员招聘困难、员工素质无法适应快速发展的行业要求、一些管理人员思想模式跟不上等问题。这些问题不仅阻碍了我国酒店业的发展,而且也对旅游业的可持续发展也造成了极大的破坏。

本书由国际培训认证协会酒店专业委员会主持,并特邀国内酒店培训业和酒店教育业的多位专家,按照中国酒店行业最新发展政策,为满足酒店行业教育培训的发展而撰写,是酒店业和餐饮业有关酒店经营管理的专业培训教材。

谢华

中国酒店管理培训网

2006年3月21日



前言



在当前纷繁复杂的竞争环境下,酒店怎样才能使自己立于不败之地?20世纪末,《财富》杂志曾预言21世纪最为成功的企业必将是那些学习型的企业。企业经营竞争就是教育培训竞争,这已经成为共识。但酒店的人员流动较大、工作实操性较强、经验运用广泛,许多酒店存在着“培训花钱不见效”、“培训易留人难,为他人培训吃大亏”等观点,它们在培训业务上资金投入不够,方法陈旧,甚至仅仅停留于“师傅带徒弟”的模式上。

从企业角度讲,培训是酒店人力资源管理与开发的重要内容,也是一种最有价值的双赢投资。培训是酒店和员工个人双重受益的行为,它不仅可以提高员工的积极性和创造性,增加酒店的效益和价值,而且能够提高员工的素质和能力,增强其对酒店的归属感和责任感。有效的培训可以减少事故的发生,降低成本,提高员工的工作效率和酒店的经济效益,从而增强酒店的市场竞争力。

从管理角度讲,培训应该是每个管理人员的职责,如果一位管理者不能将下属培养成符合工作要求的员工,而将培训的责任推给酒店专职培训部门,势必会影响酒店管理的成效。一位高效的管理者,必然是一名出色的培训者。

当前,我国酒店行业存在后备人才缺乏、人员招聘困难、员工素质无法适应快速发展的行业要求、管理人员思想模式僵硬等问题。这些问题不仅阻碍我国酒店业的发展,而且对旅游业的可持续发展也造成了极大的破坏。因此,建立现代化酒店人才培养模式已成为酒店行业的当务之急。

本书对酒店人力资源管理中的热点问题——员工培训进行了系统阐述,介绍了现代酒店培训的原则和发展趋势、培训者的角色及培训部门的职能、酒店培训需求分析、培训计划的制定、培训课程的设计、新员工的培训、管理人员培训、培训方法、培训评估、培训的组织与实施员工职业生涯规划等。本书内容充实、新颖,较好地理论性和实践性结合了起来。同时,为了更好地体现本书的实践性和可操作性,本书将大量的知名酒店的培训案例、培训方案、课件穿插书中,有助于读者理解和掌握本书的内容。

本书的目标读者主要是酒店行业从事培训工作的人员、部门管理人员、酒店职业经理人、酒店培训师以及高等院校旅游酒店专业、人力资源管理



专业的学生。本书旨在指导这些读者较为系统地掌握酒店培训的规律和培训方法、技巧；使读者能由浅入深、从抽象到具体地掌握酒店培训的基本理论；帮助读者树立正确的酒店人才培养观念，并掌握科学的人才培养模式，最终形成学校、企业共同合力培养酒店人才的局面，为提高酒店行业的人员素质服务。

本书由黄英和贺湘辉编著，罗丽审校，梁银、刘文涛、廖钦仁、刘茵也参与了本书部分编写工作。黄英对全书进行了统稿和修改。本书在编写过程中参考了不少国内外的相关书籍和资料，在此表示衷心的感谢。

黄英 贺湘辉

2006年3月于广州

注：本教材已是国际培训认证协会酒店专业委员会“国际注册酒店培训师资格认证”指定用书。



目 录



第一章 现代酒店培训管理导论/1

第一节 酒店培训的定位/1

第二节 酒店培训的原则与理念/7

第三节 现代酒店培训的发展趋势/12

案 例 如何规避培训风险/15

第二章 培训者的角色及培训部门的职能/17

第一节 培训者的角色与要求/17

第二节 酒店培训部的职能要求/24

案 例 酒店培训管理制度范本/26

第三章 酒店培训需求分析/40

第一节 酒店培训需求分析的内涵/40

第二节 酒店培训需求分析系统/43

第三节 酒店培训需求分析方法/46

第四节 酒店培训障碍分析与解决方法/49

案 例 广州某酒店的员工培训需求分析模型/53

第四章 酒店培训计划的制定/55

第一节 酒店培训计划/55

第二节 酒店培训计划的制定/60

案 例 某酒店基层管理人员培训计划/67

第五章 酒店培训课程的设计/75

第一节 酒店培训类型/75

第二节 酒店培训课程设计的程序/82

第三节 建立完备的酒店育人体系/86

第四节 优秀酒店培训课程集粹/87

案 例 麦当劳的人才训练阶梯/108

第六章 新员工培训/111

第一节 新员工培训的概念与意义/111

第二节 新员工培训的一般过程与具体计划/112



- 案 例 东京迪斯尼乐园员工培训案例/124
- 案 例 新进人员教育训练实施纲要/126
- 案 例 某酒店的培训课程安排/127

第七章 管理人员培训/129

- 第一节 酒店基层管理人员培训/129
- 第二节 酒店中层管理人员培训/132
- 第三节 酒店高层管理人员培训/136
- 案 例 2006年度某酒店部门经理级人员“人力资源管理”培训方案/141

第八章 酒店培训方法/147

- 第一节 常见的酒店培训方法/147
- 第二节 培训游戏的运用/159
- 第三节 培训故事的运用/172

第九章 培训有效性评估/177

- 第一节 培训有效性概述/177
- 第二节 培训有效性评估模型/179
- 第三节 培训有效性分析/182
- 第四节 培训评估调查问卷/189

第十章 培训的组织与实施/202

- 第一节 培训实施的流程/202
- 案 例 广州花园酒店的员工培训与开发/208
- 案 例 肯德基（中国）有限公司的员工培训/211
- 案 例 广东中山国际酒店的培训工作/215
- 案 例 广州白天鹅宾馆的培训体系/218

第十一章 职业生涯规划与发展/221

- 第一节 职业生涯管理概述/221
- 第二节 职业兴趣测量/231
- 第三节 职业咨询/243

附录 ××国际大酒店开业前培训计划/249

参考文献 /286



第一章

现代酒店培训管理导论

在当前纷繁复杂的竞争环境下,在市场需求不断变化的情况下,酒店的经营者怎样才能使自己的酒店立于不败之地呢?“蓝色巨人”IBM公司指出:员工能力与责任的提高是企业的成功之源。《财富》杂志也曾预言“21世纪最为成功的企业将是那些学习型的企业”。的确,人才和人的能力建设在企业竞争中越来越具有决定性的意义。人力资源是企业的第一资源,现代酒店在经营管理中必须充分培育和发挥“人”的作用,紧紧围绕“人”来构建酒店的核心能力。培训作为开发人力的主要手段已成为现代酒店经营管理的重要内容。它是酒店获得竞争优势的重要手段,是衡量酒店竞争力的重要指标。不断变化的市场需求以及酒店对人才在不同岗位之间变换的管理需要,要求员工必须对新设备、新方法、新流程、新政策、新制度做出有效的反映。只有通过培训,才能不断地提高员工的工作能力,使他们适应这种更高需求。酒店的发展和个人的发展都离不开培训。

第一节 酒店培训的定位

一、培训的概念

现代培训就是依据企业的发展目标,在任务分析、工作绩效分析、人力现状分析等的基础上,通过创造学习环境、激发员工学习动机等手段,对员工实施有计划的教育和训练的活动。从这个概念可以看出,现代培训体现了5个特征。

(1) 现代培训注重把培训目标与企业发展目标紧密地联系在一起,对两者加以系统思考。培训已不仅仅为了让新员工掌握规章制度,或是为了让老员工提高工作效率,或是为了减少客户的投诉。现代培训更注重的从企业发展目标出发,进行人力资源规划,从而设计一个旨在综合提升企业竞争力的体系。在新经济时代,企业的核心能力是决定企业发展的关键因素,培训作为增强竞争力的手段,必须将其与企业经营策略和发展方向相结合。因此,企业在设计培训体系时,必须思考几个关键问题:未来几年,企业将往哪个方向发展?企业需要怎样的竞争优势?目前与竞争对手的差距在哪里?企业管理者将会需要怎样的新能力?员工将会需要怎样的新技能?怎样的课程才能真正满足企业及员工的需要?

(2) 现代培训的目标是通过开发员工的技能、丰富员工的知识、改善员工的态度,从而充分发展员工的综合能力,使他们能高效地完成组织目标。传统培训注重的是岗位技能的训练,这一观念从根本上来讲,是把员工看做是企业运作过程中的一个工具。在这一理念下,企业的劳动效率从理论上讲确实能得到提高,但事实上企业难以适应组织内外激烈竞争的形势。更新知识、跟上时代节奏、培养具备综合能力(包括岗位技能、创新技能、管理技能等)的员工,成为现代企业培训的新方向。

(3) 现代培训要使用系统方法分析工作流程现状,从而确定具体的培训内容。培训从根本上来讲是一种手段而不是目的,它是组织活动必不可少的一部分。开展培训活动的第一步就是要确定需要进行什么培训,这样才可能使培训工作达到事半功倍的效果。任务分析、工作绩效分析与人力现状分析是确定培训需求的三个主要技术。

(4) 现代培训更注重激发员工的学习动机,强调员工有自我发展的主观能动性与获取新知识、新技能的积极性。企业通过营造文化氛围来影响员工,使员工产生强烈的自我成长、自我发展、自我完善的愿望与提高综合素质的积极性。事实上,员工的自我发展过程正是他们对企业的奉献过程。如今,越来越多的企业通过不断地提供改进自我的机会,使员工形成对企业的奉献精神,这是一个双赢的局面。

(5) 培训是教育与训练活动的结合。教育强调的是信息和知识的转移,而培训不仅仅意味着传授知识,还意味着技能的训练和态度的改变。现代企业需要的是复合型人才,要求员工要有丰富的知识,还要具备良好的专业技能。要做到这一点,企业必须要对员工实施有计划的教育和训练活动,这就是培训。

中国科学院可持续发展研究小组于2002年2月公布的《中国可持续发展战略报告》中认为,人力资源能力可分为三个层次:“体能”(生理、心理的健全程度)、“技能”(掌握基本技能和生产流程的熟练程度)、“智能”(创造性开发和创新的程度)。三者对社会财富贡献的比例为1:10:100。按这样的比例计算,我国人力资源能力系数为7,而发达国家则为25~40。另外,《中国现代化研究报告》指出,我国的“知识创新指数”偏低,只有14,高收入国家为99,中等收入国家为22,低收入国家为11,世界平均为55。可见,我国知识创新指数只及世界平均水平的25%,只及高收入国家的14%,只及中等收入国家的63%。在长期计划经济体制下,我国人才形成了再现型素质,人们习惯于重复性和模仿性的劳动,这显然不适应加入世界贸易组织后全球化的激烈竞争。酒店业的情况同样如此,该行业普遍存在重经验轻学历、重实践轻理论的意识,整体人才结构普遍呈现出低学历、低素质的特点。



目前,酒店员工的流动率较高,使得酒店人力资源管理人员每天疲于应付招聘工作,而无暇顾及及其他。在培训方面,酒店严重缺乏系统建设的思想和行动。另外,酒店员工受传统文化的影响,普遍存在从事酒店业服务工作低人一等的观念;再加上酒店的工作设计还是20世纪八九十年代的机械型工作设计,工作内容单调重复,员工对此感到厌倦、麻木。在这样的环境下,人才形成了内向型特质,顾客的不满和投诉在增加,管理混乱的问题依然无法改变。

对于这些问题,当然需要从多方面着手,培训并不是解决所有问题的灵丹妙药。但是,一个企业不重视培训,将会导致更严重的恶性循环。随着知识经济时代的到来,竞争加剧,现代企业越来越深刻地认识到企业的竞争就是人才的竞争,提高企业人才竞争力的重要途径就是企业培训。企业员工也把是否能够获得足够的培训当做择业的重要指标。开展培训工作,首先就应该正确地进行培训定位,这是培训顺利进行的重要保证。

二、酒店培训的定位

酒店是人员密集型行业,酒店的管理,说到底就是对人的管理。人力资源管理是保证酒店经营活动顺利进行的必要条件,是提高企业素质和创造良好的社会、经济效益的基本保证。人力资源管理体系包括员工招募与配置、培训与开发、绩效与薪酬、员工激励、文化运营管理等。在这个体系中,培训占据了核心的地位。

(一) 培训是提高员工素质、增强企业竞争力的根本方式

员工是企业生存之本,竞争力是企业发展之源。人力资源管理的核心就是通过不间断的培训,建立最优的劳动组织。为了提高员工素质以及增强企业竞争力,除了必要的人才、技术、设备的引进外,还在于对在职人员的培训。不管是管理员还是普通员工,通过培训均可使其具备完成工作所需要的观念、知识、技术、信息和素质。酒店业较早就引进了外资,实践了现代企业管理制度。到2003年底,我国共有星级酒店9 751家,其中五星级酒店198家,四星级酒店727家,三星级酒店3 166家。从数量上看,我国酒店业的规模已不逊于西方发达国家。但是,这些数字不能掩盖一个事实:酒店从业人员整体素质的发展速度远远落后于酒店规模的发展速度。建设一家具有五星级设备的酒店对于投资者来讲可能是相对容易的事情,可是要建设一支五星级素质的职工队伍确是非常困难的事情。许多企业在出现问题时,往往从环境、经营上找原因,对管理技术、管理环节上存在的缺陷,尤其是员工素质中存在的问题却视而不见。实践证明,企业经营状况如何,起决定性作用的还是员

工的整体素质。因此,企业必须坚持不懈地将培训工作作为头等大事来抓。

(二) 培训是对员工招募与配置环节的完善

在当今国际企业的竞争中,人才的竞争和争夺成为企业的头等大事。从某种程度上说,谁拥有并合理配置第一流的人力资源,谁就会在未来的市场竞争中稳操胜券。企业的人才资源可分为两类:潜在人才和既得人才。对于前者,必须通过培训造就;对于后者,可以通过招募得到。但是并不是说既得人才不需要培训,社会对产品和服务的需求变化,人们对质量和效益的日益重视,以及企业对生存和发展的关注,这些因素都迫使企业在发展中不断创新、不断升级。产品质量在升级、生产技术在升级、管理方法在升级、服务手段也在升级,创新关系到企业的成败,而人才培养又关系到创新的开展。日本“经营之神”松下幸之助说“造物之前必先造人”,“在创造产品之前,首先是培养人才”,他认为自己成功的秘诀就是“人才培养第一”。可以这样说,企业的人才储备是非常关键的。在员工招募与配置后,企业如果没有完善的培训体系对员工进行全方位、多层次的培训,企业就难有发展、创新的能力。

(三) 培训是塑造酒店企业文化的重要工具

企业文化是企业在长期生产经营活动中形成的、以全体员工共同价值观为基础的思想观念和行为规范的综合,是企业核心竞争力的灵魂。企业文化的建立实际上就是企业将其核心内容灌输到员工的思想、转移到员工的行为上的过程。为什么说培训是塑造酒店企业文化的重要工具呢?首先,企业发布和宣传企业文化要通过培训。企业通过采取灵活多样的方式,如管理游戏、拓展运动、管理竞赛等形式,将企业文化在不经意地传达给员工,并使其潜移默化地影响员工。其次,培训是员工文化价值观碰撞与交替的有效方式。通过培训,有利于员工更新观念、树立正确的价值观,进而使员工形成参与、协作、奉献的企业精神。再次,培训是企业和谐发展的有效手段。企业文化建设关注的并不仅仅是企业一方面,企业的任何目标都需要员工去完成。关注员工的成长才能帮助企业取得更好的业绩,而培训正是员工个人发展的需要,是员工潜能得以发挥的手段。

(四) 培训是企业的一项重要投资

长期以来,许多企业在运营过程中更注重对设备设施的投入,对人的投入却停滞不前。很多企业甚至把对员工的培训看成是一种消耗。在酒店,培训更多的是采取“师傅带徒弟”的方式。新员工在经过简单的人职培训后,即被安排到相关部门,边干边学。



如今越来越多的企业意识到培训是一项“三赢”的投资：企业通过培训可以提高员工的工作技能和素质，使员工获得走向成功的基础；此外，员工的成长，对企业效益的提高是有极大帮助的；与此同时，通过培训，客户也能够获得更优质的产品和服务。事实上，培训给企业带来的收益是巨大的。摩托罗拉公司在一项调查中指出：企业在人力资源上每投入1美元，得到的回报是30美元。有效的培训能使员工的劳动技能增强、劳动效率提高、劳动态度改变、不满情绪下降、流失率降低等，由此可使企业效益增加。

但是，同其他投资一样，培训投资也存在风险。它有可能带来丰厚的收益，也有可能出现一定的风险。首先，培训虽然提高了员工自身的价值，增强了员工的竞争力，但与此同时，员工素质的提升也会造成部分员工对自己的薪酬预期的提高。当员工个人的薪酬要求得不到满足时，就有可能出现员工流失现象。这时培训后的人员流失，尤其是刚完成培训的员工进入竞争对手的企业，这无疑是培训工作的一项最大损失。其次，培训效果具有不确定性。虽然培训的好处众所周知，但是培训的实际效果受到多种因素的制约：培训目标定位、培训计划的制定、内容的选择、师资的安排、培训形式、培训时间等因素都可能会影响培训效果。再次，培训效益的体现具有一定的滞后性，培训不能带来立竿见影的效益。部分企业仅仅是因为在短时间内看不到培训所产生的直接效益，而对培训工作产生怀疑；再加上有时企业产品销售的增加、质量的提高并不只是因为进行了人员培训，还可能与整个经济形势的好转等因素有关。

（五）培训是企业留住人才的重要手段

不同的企业有不同的人才政策，但就渠道而言不外乎“挖人”和“育人”两种政策。在企业的初创期，适度地引入具有现代化管理经验的高层人才，可为企业输入先进的管理理念。但就长远发展来看，企业还是应该坚持“育人为本，挖人为辅”的人才政策。但是培育了人才，还需留住人才。如何才能更好地留住人才？

要解决这个难题，首先就要了解人才的需求。有这样一句话：“管理是严肃的爱，学习是最大的福利。”这充分反映了现代人对福利观念的重大转变。过去人们会将住房、医疗放在对福利要求的第一位，但是现在越来越多人，尤其是中高级管理人员更看重培训进修的安排。

虽然前面提到培训可能造成员工流失，但是，我们也要看到，培训并不是员工流失的根源。一个拥有强大企业文化，且员工真正接受该文化的企业，员工会产生强大的归属感与集体荣誉感，员工的流失率自然就低。培训不仅

能帮助核心员工改进技能,提高效率;而且也是提高他们对企业认同感并最终降低人员流失率的重要手段。不断的培训,一方面,可以使员工具备自我发展的能力;另一方面,员工在对企业作业程序和产品的了解中也会看到企业发展的希望,这无疑有利于企业留住人才。1999年度美国最适宜工作的100家企业中,流动率最低的仅有4%,这100家企业当年平均为每个员工提供了43小时的培训。在爱德华琼斯公司,新加盟的经纪人都要参加人均花费5~7万美元的、为期17周的课程与讨论,费用完全由公司承担。由此可见,企业为员工提供一个积极向上的发展平台,建立多元化、多层次的培训体系,创造学习型组织氛围,能有效控制人才的流失。

当然,一个企业不可能没有人员流失。但企业不能因噎废食,正如一句关于组织的格言所说:“与曾受过培训的员工离职这件事相比,将人才留在组织中而未给予人才任何培训对组织的伤害更大。”

(六) 培训对员工职业生涯发展具有重要意义

企业竞争的关键在于人才,而人才的去留往往取决于企业是否关心他们并为他们的成长、发展提供机会。企业在经营管理中,既要做到有利于组织发展,又要做到有利于员工的成长,为此,培训是必不可少的手段。

传统上,企业把优秀员工的跳槽看作是背叛行为;员工也把企业的辞退或解雇看作是抛弃行为。产生这种观念的根源是因为人们把企业与员工的关系看作是“父子关系”,而不是平等的关系。在新型的团队中,员工与企业是一种双赢的关系。企业意识到,如果优秀的员工在企业中已经没有晋升空间,或者学不到更多有竞争力的技能,或者无法保持和提高自己的可雇用性时,员工选择离开是合情合理的。同样,员工也认识到,企业的目标是要创造利润和价值,只有那些对创造利润和价值有贡献的人才能在组织中找到立足之地。企业和员工的职业生涯理念随着市场的变化而不断变革,如何帮助员工进行的职业生涯规划、提高员工满意度,成为企业发展的新课题。

实践中,员工能否按照既定的职业生涯规划顺利地在自己的职业道路上发展,一方面取决于职业生涯规划准确性和员工自身的努力程度;另一方面与企业能否及时、正确地对员工进行培训和跟踪辅导,能否为员工铺平职业发展道路息息相关。企业通过确定组织及员工个人现实状况与应有状况之间的差距;并对比员工的实际工作绩效与设定标准,从而发现现有技能水平与未来对员工技能的要求的差距。分析的目的是决定谁应该接受培训和他们需要什么培训,这样,企业就可以确定培训的内容。同时,



企业通过定期对员工的职业发展状况进行跟踪分析,及时发现和纠正原来制订职业规划时存在的偏差,找出员工在职业发展道路上的不足,并通过培训为员工提供必要的帮助,以便最大程度地确保员工顺利走完自己的职业生涯。人才是一个企业成功的基础,最优秀的人才加上最好的培训发展空间,是许多企业成功的基础。因此,留住人才并不是企业的惟一目的,让员工在企业搭建的职业发展平台上尽情飞舞,同时企业也在员工的努力下高速发展,最终实现企业和员工的双赢,这是员工职业生涯设计的真谛所在。

第二节 酒店培训的原则与理念

员工培训是企业提升员工素质和技能,进而实现企业发展的重要手段,企业通过员工培训,不仅可以拓展员工职业发展空间,而且可以激励和稳定优秀员工。在实施培训时,企业如果不重视培训自身的基本规律和原则,就不可能达到预期的培训效果。

一、培训原则

(一) 端正观念,认真对待

高绩效的员工培训始于正确的培训理念,因此,从公司的高层到普通员工都必须有如下培训理念:员工培训是人力资源提升和发展的最有效手段;培训是各级主管的职责,需要各部门的大力支持和参与;培训必须全面普及,兼顾到管理、技能、知识、态度、习惯等各方面;培训是为实现组织目标而设,因此需要系统化、策略化;培训是企业推行新政策或进行改革的得力法宝;每个人都有再开发的潜能,都需要培训,只是需要培训的内容和适合的培训方式不同而已;培训不仅要为今天服务,而且要为明天做准备。

(二) 目标明确,统筹安排

开设培训课程,首先要确立培训目标。酒店培训是以进行职业定向教育为基本特征的,通俗讲就是,酒店培训是为了适应职业需要而进行的教育。因此,培训目标必须紧紧围绕酒店行业的需求,紧紧依据行业对劳动者要求的变化而调整,特别是根据用人部门的复合要求来制定相应的目标,以此为依据开设培训课程。培训目标切合实际,参与培训的员工培训完成后就能满足企业的用人需求。同时,培训工作不能目光短浅,不能仅局限于对员工当前所从事的某一个岗位进行培训,而应该有一个长远规划和全

面计划。一间酒店有很多不同的部门，一个部门内也有很多不同的岗位，各个岗位的理论含量、技术含量等都存在着一定的差别。为了使酒店更具竞争力，为了使各个岗位的工作人员具有竞争意识，酒店就要对各岗位的人力资源进行储备，最好的办法就是实行跨岗位培训。这不仅可以提高员工的业务素质，也会在无形中增加员工的紧迫感，促使其提升自我，在工作和业务上多下工夫，提高服务和管理质量。因此，酒店应根据现有的人力现状、岗位需要预测、供给预测，制定出人力培训计划，拟出合理的、可操作的培训计划，确定合理的对参训人员有针对性的培训内容，并制定出相应的考核与监督办法，严把培训质量关。培训之后，视情况进行相应的奖励或惩罚。

（三）由浅入深，循序渐进

培训是一项系统工程，应采用系统的方法，并使培训活动与企业的发展方向一致。首先，培训工作应根据企业的现状和外部环境，从组织层面、任务层面和员工个人层面分析培训需求、确定培训目标；然后，根据培训目标设置具体的培训内容，确定是进行技能培训还是进行知识培训，或是进行观念培训；接着，拟定培训计划；再接着就是组织实施培训活动；最后，培训结束后还要进行总结评估，分析计划与结果的差距，归纳出经验和教训，同时发现新的培训需要，为下一轮培训提供依据，使员工培训不断循环。比如对实习生的培训，考虑到学生的实习时间相对较短，培训的重点应该是能帮助其有效完成岗位职责所必需的基本知识、技能和态度。因此，它一般分为两个阶段：第一阶段的培训工作要使学生在最短的时间里掌握最基本的上岗业务能力。当学生具备了最基本、第一层次的酒店业务知识和岗位操作能力之后，应该逐步对他们进行第二阶段的更深层次的岗位内容培训工作，内容主要以酒店服务应用技巧、顾客心理知识、语言技巧、外语等为主，通过第二阶段的培训，让实习生能把握顾客心理，具备解决顾客提出的一般性需求的能力。

（四）因材施教，重点突出

同一岗位的工作人员也是有区别的，他们受教育的程度、专业背景、知识储备、自身素质、年龄、工作经历、到店时间等都有不同。培训工作要依据这些因素，设计出各种各样的培训内容、方式、时间、力度等，达到“学者容易、教者快意”的培训效果。另外，企业从普通员工到最高决策层，他们所从事的工作不同，能力和要求各不相同。因此，培训工作应充分考虑他们各自的特点，做到因材施教。比如，对一线员工来说，技术能力应该是其能力结构中最主要的组成部分；公司最高领导层是决定公司命运的人物，综